

Interkulturelles Training für deutsche Manager in England

Střechová Linda

Bachelorarbeit
2010



Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Humanities

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav jazyků

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Linda STŘECHOVÁ**

Studijní program: **B 7310 Filologie**

Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**

Téma práce: **Interkulturní rozdíly a jejich význam pro
multinacionální společnosti**

Zásady pro vypracování:

I. Teoretická část

Objasnění významu interkulturního managementu pro multinacionální společnosti.

Objasnění nejdůležitějších pojmů pro pochopení problematiky.

Vypracování charakteristických znaků firemních kultur u vybraných zemí.

II. Praktická část

Porovnání teoretických a z praxe získaných poznatků.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

MÜLLER, Stefan, GELBRICH, Katja. Interkulturelles Marketing. München : Verlag Franz Vahlen, 2004. 995 s. ISBN 3-8006-2048-0.

APFELTHALER, Gerhard. LinkInterkulturelles Management : die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit . Wien : Manz-Verl. Schulbuch, 2002. 212 s. ISBN 3-7068-1388-2.

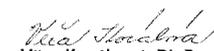
NICKLAS, Hans. Interkulturell denken und handeln : theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis. Frankfurt/Main : Campus-Verl., 2006. 428 s. ISBN 978-3-593-38020-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Gerhard Simon**
Ústav jazyků
Datum zadání bakalářské práce: **12. ledna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2010**

Ve Zlíně dne 12. ledna 2010


prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan




Mgr. Věra Kozáková, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 9.9.2010

Štěpánka

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Opírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRACT

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden ausgehend von interkulturellem Management die grundlegenden Begriffe zur Erfassung der interkulturellen Problematik dargestellt. Anschließend wird der Begriff des interkulturellen Trainings erläutert, um dann auf die einzelnen Trainingsformen und deren verwendete Techniken zu sprechen zu kommen. Abschließend werden die Unterschiede zwischen den englischen und deutschen Kulturstandards und zwischen den Unternehmenskulturen der beiden Länder festgelegt. Im zweiten Teil der Arbeit werden die theoretischen Erkenntnisse durch ein interkulturelles Training in der Praxis überprüft.

Schlüsselwörter:

Kultur, interkulturell, interkulturelle Kompetenz, Kulturstandard, interkulturelles Training, Unternehmenskultur

ABSTRACT

This thesis is divided into two parts. Part One contains the explanation of the basic terms of multicultural management to understand better multicultural problems. The following section explains the meaning of multicultural training, the specific types of training and its techniques. The last part deals with differences amongst English and German cultural standards and business cultures of these countries. The second part of this thesis illustrates the practical implementation of these theories.

Keywords:

Culture, intercultural, intercultural competence, cultural standard, intercultural training, business cultures

Danksagung, Motto

Besonderer Dank gebührt Herrn Gerhard Simon, an den ich mich jederzeit mit Fragen wenden konnte und dem ich für preisvolle Ratschläge dankbar bin. Ebenso mein Dank gebührt die Firma Automated Systems Group PLC, die mir die Teilnahme an interkulturellem Training ermöglichte.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	10
I THEORETISCHER TEIL	11
1 KULTUR	12
1.1 KULTURSTANDARD	13
1.2 KULTURKATEGORISIERUNG UND STEREOTYPISIERUNG	14
2 INTERKULTURELLE KOMPETENZ	17
2.1 INTERKULTURELLE KOMPETENZ IM UNTERNEHMEN	18
3 INTERKULTURELLES TRAINING	20
3.1 ZIELGRUPPEN INTERKULTURELLER TRAININGS	21
3.2 SYSTEMATISIERUNG INTERKULTURELLER TRAININGS	21
3.2.1 Trainingsmethodik	22
3.2.1.1 Informationstraining	22
3.2.1.2 Erfahrungsorientierte Training	22
3.2.2 Trainingsdidaktik	22
3.2.2.1 Kulturallgemeines Training	23
3.2.2.2 Kulturspezifisches Training	23
3.3 FORMEN INTERKULTURELLER TRAININGS	23
3.3.1 Das informationsorientierte kulturallgemeine Training	24
3.3.2 Das informationsorientierte kulturspezifische Training	25
3.3.3 Das erfahrungsorientierte kulturspezifische Training	25
3.3.4 Das erfahrungsorientierte kulturallgemeine Training	26
4 UNTERNEHMENSKULTUR	27
4.1 DEUTSCHE UNTERNEHMENSKULTUR UND KULTURSTANDARDS	27
4.1.1 Sachorientierung	27
4.1.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln	28
4.1.3 Zeitplanung und Pünktlichkeit	28
4.1.4 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensreichen	29
4.2 ENGLISCHE UNTERNEHMENSKULTUR UND KULTURSTANDARDS	29
4.2.1 Selbstdisziplin	29
4.2.2 Indirekte Kommunikation	29
4.2.3 Geschäftsbeziehungen	30
4.3 UNTERNEHMENSKULTUR NACH GEERT HOFSTEDE	31
4.3.1 Machtdistanz (Power Distance Index - PDI)	31
4.3.2 Individualismus versus Kollektivismus (Individualism - IDV)	31
4.3.3 Maskulinität versus Feminität (Mascilinity - MAS)	32
4.3.4 Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance Index - UAI)	32
4.3.5 Langzeit- versus Kurzzeitorientierung (Long-Term Orientation - LTO)	32
II PRAKTISCHER TEIL	33
5 AUTOMATED SYSTEMS GROUP PLC	34
6 INTERKULTURELLES TRAINING IN DER FIRMA AUTOMATED SYSTEMS GROUP PLC	35

6.1	BASISINFORMATIONEN ÜBER TRAINING	35
6.2	ERWARTUNGEN	36
6.3	INFORMATIONSORIENTIERTES KULTURALLGEMEINES TRAINING IN DER FIRMA AUTOMATED SYSTEMS GROUP PLC	36
6.3.1	Vortrag	37
6.3.2	Diskussion	37
6.4	INFORMATIONSORIENTIERTES KULTURSPEZIFISCHES TRAINING IN DER FIRMA AUTOMATED SYSTEMS GROUP PLC	37
6.4.1	Präsentation	38
6.4.2	Culture Assimilator	38
6.4.2.1	Aufgabe.....	39
6.4.2.2	Lösungsphase.....	39
6.4.2.3	Ziel.....	40
6.4.2.4	Endlösung	40
6.4.2.5	Auswertung.....	41
6.5	ERFAHRUNGSORIENTIERTES KULTURSPEZIFISCHES TRAINING IN DER FIRMA AUTOMATED SYSTEMS GROUP PLC	41
6.5.1	Rollenspiel.....	42
6.5.2	Kultursimulationsspiel	42
6.5.2.1	Aufgabe.....	42
6.5.2.2	Verlauf	43
6.5.2.3	Auswertung.....	43
6.5.2.4	Erklärung	44
6.5.3	Kartenspiel	44
6.5.3.1	Verlauf	44
6.5.3.2	Auswertung.....	45
6.6	INTERKULTURELLES TRAINING NACH HOFSTEDÉ'S MODELL IN DER FIRMA AUTOMATED SYSTEMS GROUP PLC	45
6.6.1	5 Kulturdimensionen.....	45
	SCHLUSSBETRACHTUNG	49
	LITERATURVERZEICHNIS.....	50
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	53
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	54

EINLEITUNG

Mit der zunehmenden Internationalisierung des Wirtschaftslebens ist die Zahl der Geschäftskontakte gestiegen, quer durch alle Kulturen. Unternehmen schicken ihr Personal ins Ausland, Mitarbeiter handeln mit Geschäftspartnern aus verschiedenen Ländern und durch Fusionen begegnen sich am Arbeitsplatz immer häufiger Leute unterschiedlicher Kulturen. Die Unternehmen haben heutzutage viel mehr Auslandskontakt, als in den früheren Jahren. Egal ob im Privat- oder im Berufsleben, die Anzahl der Kontakte zu Menschen aus anderen Kulturen nimmt immer mehr zu. Im Allgemeinen wird die Tätigkeit der Unternehmen im internationalen Kontext als positiv bewertet und als ein Vorteil angesehen. Es müssen aber bestimmte Maßnahmen ergriffen werden. Internationale Geschäftstätigkeiten können nicht erfolgreich sein, ohne die Kultur Aspekte zu berücksichtigen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie man sich für den Umgang mit einer fremden Kultur vorbereiten kann. Im geschäftlichen Kontext wird diesbezüglich am häufigsten über ein interkulturelles Training gesprochen.

Um interkulturell kompetent zu werden, muss man nicht nur die fremdkulturellen Werte, Normen, Sitten, Gebräuche und Verhaltensregeln verstehen, sondern auch Orientierungssysteme der eigenen Kultur kennen. Gerade beim Erfassen, Studieren und Verstehen einzelner Aspekte interkultureller Kompetenz kann interkulturelles Training eingesetzt werden. Interkulturelles Training wird meistens von denjenigen Unternehmen angewendet, die sich für eine internationale Zusammenarbeit vorbereiten, Mitarbeiter fremder Kulturen anstellen oder eigene Mitarbeiter ins Ausland schicken.

In meiner Arbeit werde ich mich mit einem interkulturellen Training für neu angestellte Manager aus Deutschland in einem englischen Unternehmen beschäftigen. Neben der Erklärung von grundsätzlichen theoretischen Begriffen im theoretischen Teil, wird im praktischen Teil auf die einzelnen Trainingsformen, deren Techniken und ihren Ansatz in der Praxis eingegangen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Unterschiede zwischen deutschen und englischen Kulturstandards und Unternehmenskulturen aufzuzeigen und dem Leser ein Bild vom praktischen Ansatz des interkulturellen Trainings in einem Unternehmen zu vermitteln.

I. THEORETISCHER TEIL

1 KULTUR

Um sich in den nächsten Kapiteln mit den Begriffen der interkulturellen Kompetenz, des Kulturstandards oder der Kulturkategorisierung beschäftigen zu können und den Sinn des interkulturellen Trainings zu verstehen, muss zuerst der Begriff „Kultur“ erklärt werden.

Für die heutige Gesellschaft ist es nichts Ungewöhnliches, Menschen aus anderen Ländern und damit auch Kulturkreisen zu begegnen. Die Begegnungen zwischen Kulturen sind eigentlich in vielen Bereichen des Lebens zu sehen. Aber was heißt „Kultur“ eigentlich, wie kann der Kulturbegriff definiert werden? In der Literatur ist eine unzählige Menge von verschiedensten Definitionen zu finden. Eine einheitliche und allgemein anerkannte Definition existiert aber nicht (WWW, Francesca Lange, Italienische Gastarbeiter der 2. Generation: eine Untersuchung zur Identität und bilingualer Kompetenz).

Wolfgang Marschall erklärt den Begriff „Kultur“ mit Hilfe vom Begriff „Natur“: „Will man die Welt beschreiben, so reichen dafür die Begriffe Natur und Kultur. Dabei umfasst Natur als gegenüber des Nachdenkens und Handelns alles, was an Materie vorhanden ist und was in dieser geschieht. Kultur hingegen umfasst alles menschliche Wissen und alle Haltungen, alles Handeln und alle Produkte dieses Handelns. Allerdings gehört als Kriterium dazu, dass es sich dabei nicht um von der Natur vorgegebene, sondern um offene, also variable Erscheinungen handeln muss.“¹

Diese Definition des Kulturbegriffs beschreibt Kultur als ein Element, das unser Leben prägt. „Kultur ist ein System, mit dessen Hilfe die Menschen ihr Wissen vom Leben und ihre Einstellungen zum Leben mitteilen, erhalten und Weiterentwickeln. In diesem Sinne dient Kultur als kognitive Landkarte.“²

Spontan wird im Zusammenhang mit dem Kulturbegriff über die Phänomene wie Literatur, Theater, Museen, Galerien oder Kunst gesprochen. Andererseits ist allen auch die Kultur der Unterhaltung, des Essens oder des Wohnens bekannt, also Kultur, die viele Bereiche des Alltagslebens umfasst (Kumbruck, Derboven, 2005, s.7).

¹ HANSEN, Klaus P. *Kulturbegriff und Methode : Der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften*. s. 17.

² KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. s. 8.

Der niederländische Experte für Kulturwissenschaften und Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management an der Universität Maastricht, Geert Hofstede, definiert Kultur weitergehend als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe von Menschen von anderen unterscheidet.“³

Kultur ist für ihn, in Analogie zur Computertechnik, die mentale Software eines Menschen. Seiner Meinung nach, drückt sich diese Software in Denk-, Fühl- und Handlungsmustern der Individuen aus. Der Mensch bildet eine Persönlichkeit aus, die ihn zum einzigartigen Individuum macht. Dadurch bildet sich aus der genetischen Grundlage, den Erfahrungen und dem sozialen Umfeld eine individuelle Software. Hofstede sagt, dass Kultur für die Gesellschaft ist, was die Persönlichkeit für ein Individuum ist. Mit anderen Wörtern ist die Kultur eine kollektive Programmierung, die zusammen mit der persönlichen Erfahrung das selbst erlernte Wissen gestaltet (Hofstede, 2001, s.2).

1.1 Kulturstandard

Als „Kulturstandard“ können die Hauptmerkmale eines kulturspezifischen Orientierungssystems bezeichnet werden. Unter diesem Begriff sind also alle Arten des Wahrnehmens, Wertens, Denkens und Handelns zu verstehen, wobei diese menschlichen Tätigkeiten von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich und typisch angesehen werden. Das heißt, dass unser und fremdes Verhalten gemäß dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert wird. Es wird vorausgesetzt, dass sich Mitglieder der jeweiligen Kultur unter bestimmten situativen Bedingungen spezifisch verhalten, zum Beispiel in den Begrüßungssituationen. Ein weiterer Bereich, wo sich die Unterschiede zwischen den Kulturen in mehreren Aspekten bemerkbar machen, ist die Kommunikation. Grundlegende Unterschiede können Wertvorstellungen und Einstellungen zum Beispiel zu Begriffen wie Zeit, Individualismus, Umgang mit Autoritäten, Distanz, Arbeit usw. vorzeigen (Thomas, 1993, s.5-12).

Das Problem besteht darin, dass diese individuelle und gruppenspezifische Ausprägung einer Kultur in einer anderen Kultur fehlen kann. Es gibt Kulturen, die ähnliche Kulturstandards aufweisen, die aber von unterschiedlicher Bedeutung sind. Damit hängt auch

³ KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit.* s. 7.

der Toleranzbereich, der in unterschiedlichen Kulturen nicht gleich ist. Kulturstandards werden unter anderem von einer erfolgreichen Sozialisation vom Individuum innerhalb der eigenen Kultur bestimmt. Wenn die Sozialisation erfolgreich ist, wird eigener Kulturstandard nicht wahrgenommen. Erst im Kontakt mit fremdkulturell sozialisierten Partnern können die Kulturstandards und ihre Wirkungen bemerkt werden (Thomas, 1993, s.5-12).

1.2 Kulturkategorisierung und Stereotypisierung

Jeder Mensch ist eine ganz besondere Mischung. Durch verschiedene kulturelle Sozialisationsinstitutionen und individuelle Eigenheiten, wie z. B. Temperament, ist jeder Mensch geprägt (Kumbruck, Derboven, 2009, s.13). „Deshalb geht man davon aus, dass zwei Menschen, die durch dieselbe Sozialinstitution gegangen sind, zwar nicht gleich, aber in dieser Hinsicht ähnlich sind, weil sie gemeinsame Sichtweisen und Handlungsmuster übernommen haben.“⁴ Gerade weil die menschliche Orientierung in der heutigen Zeit generalisierend und typisierend ist, werden die Menschen, mit denen wir uns zum ersten mal treffen, sozial eingeordnet. Dank der kulturell ausgebildeten sozialen Kategorien können die Menschen viel leichter eingeordnet werden (Kumbruck, Derboven, 2009, s.13). „Zu diesen Kategorien gehören insbesondere Geschlecht, Religion, Ethnie, Status, Religion. Diese Kategorien werden vor allem beim Erstkontakt mit Fremden relevant. Wenn Mitglieder anderer sozialer Gruppen Eigenschaften und Verhaltensweisen in ungerechtfertigter Weise vereinfachend und uneingeschränkt generalisierend zugeschrieben werden, spricht man nicht von Typisierung oder Kategorisierung, sondern von Stereotypisierung.“⁵

Probleme können allerdings in dem Moment auftreten, wenn man sich der Vorläufigkeit und Undifferenziertheit von Stereotypen nicht mehr bewusst ist. Dann werden mit höchster Wahrscheinlichkeit aus Stereotypen Vorurteile. Stereotypisierungen können auch als ungerechtfertigt generalisierende und vereinfachte Eigenschaftszuschreibungen an soziale Gruppen angesehen werden. Mitglieder dieser Gruppen sind häufig mit emotional,

⁴ KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. s. 13.

⁵ KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. s. 13.

meist negativ, wertender Tendenz klassifiziert. Verwendung von Stereotypisierungen kann unter anderem zum Aufbau von Barrieren führen und wirkt dann negativ auf die interkulturelle Kommunikation (Kumbruck, Derboven, 2009, s.14).

Das Wesen der Stereotypisierung besteht allerdings nicht nur in den Eigenheiten von anderen Menschen, sondern hängt auch mit unserer Persönlichkeit zusammen. „Das kulturelle Selbstverständnis von Individuen und Kollektiven ist ja nur in Abgrenzung des Eigenen vom Anderen und Fremden. Das heißt, die Differenzierung ist ein wichtiger Schritt zur Selbsterkenntnis. Es gilt die Notwendigkeit zu unterscheiden und doch die Begrenztheit der Unterscheidung anzuerkennen.“⁶

Die gegenseitigen Interaktionen unserer Persönlichkeit mit dem Fremden, die zur Selbsterkenntnis führen, können im folgenden Graph angesehen werden.

Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle

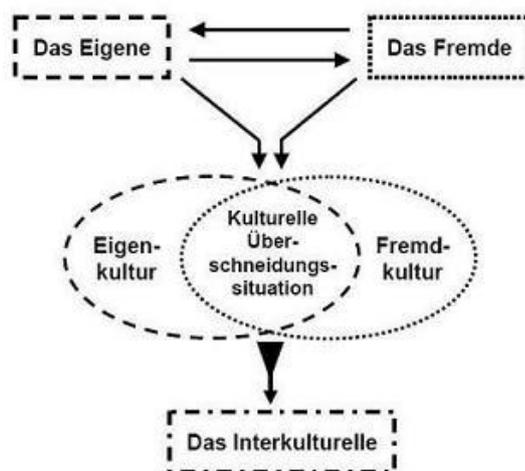


Abbildung 1 Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle⁷

Es handelt sich um eine leicht verständliche Darstellung, die mit den wichtigsten Elementen der Interkulturellen arbeitet. Ganz oben können wir eine gegenseitige Beein-

⁶ KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. s. 14.

⁷ DRESSLER, Wolfgang U. *Interkulturelle Kommunikation*. s. 35.

flussung des Eigenen mit dem Fremden sehen. Durch Verbindung von Eigenkultur und Fremdkultur entsteht eine kulturelle Überschneidungssituation, aus der anschließend die Interkulturelle entsteht.

2 INTERKULTURELLE KOMPETENZ

Aus vielen Literaturquellen ist es festzustellen, dass diejenigen, die sich mit der Problematik von interkulturellen Unterschieden beschäftigen, charakterisieren die interkulturelle Kompetenz als eine Kunst, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen von hoher Bedeutung ist. Noch besser erfasst die interkulturelle Kompetenz folgende Definition: „Als sozial kompetent kann eine Person bezeichnet werden, die in der Zusammenarbeit mit Individuen aus einer fremden Kultur deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, des Fühlens und des Handelns erfasst und mit diesen umzugehen versteht.“⁸ Es geht also nicht nur darum, den sozialen Regeln und Normen des eigenen Kulturkreises zu verstehen, sondern auch das eigene Sozialverhalten aus der Sicht einer Person, die aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommt, zu korrigieren. Um die interkulturelle Kompetenz richtig verstehen zu können, muss sie von der sozialen Kompetenz unterschieden werden.

„Soziale Kompetenz ermöglicht adäquate Interaktionsfähigkeit im kultureigenen Umfeld. Interkulturelle Kompetenz ist sowohl die Sozialkompetenz im interkulturellen Kontext als auch die Interaktionsfähigkeit im kulturfremden Umfeld. Es geht also darum, Kulturunterschiede zu erkennen und mit ihnen umzugehen.“⁹

„Allgemein gesagt, handelt es sich bei der interkulturellen Kompetenz neben Sprach- und Landeskenntnissen um die Fähigkeit,

- kulturbedingte Unterschiede anhand des Verhaltens zu erkennen;
- auf diese Unterschiede adäquat zu reagieren;
- die aus der Verschiedenheit entstehenden Konflikte zu lösen.“¹⁰

Weil soziale und interkulturelle Kompetenz grundsätzlich erlernbar gilt, versuchen auch die Firmen, ihre Angestellte auf einen Umgang mit fremder Kultur vorzubereiten.

⁸ KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. s. 6.

⁹ KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. s. 6.

¹⁰ BiS [online]. 2003 [cit. 2010-04-27]. Interkulturelle Kompetenz – ein Modewort oder der Schlüssel zum Erfolg?

Welche Rolle die interkulturelle Kompetenz in einem Unternehmen spielt, wird im nächsten Kapitel beschrieben werden.

2.1 Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen

Immer mehr Unternehmen entscheiden sich dafür, Ihre Produkte und Dienstleistungen auf dem internationalen Markt anzubieten, nicht alle sind aber der Bedeutung der interkulturellen Kompetenz, als einer der Voraussetzungen für den geschäftlichen Erfolg, bewusst.

Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern und von ihren Führungskräften soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit etc. Wieso sollte ein Mitarbeiter, der über diese Eigenschaften verfügt, nicht auch dann gut zusammenarbeiten, wenn seine Partner aus einer fremden Kultur kommen? Diese Frage stellen sich wahrscheinlich alle Unternehmen, die zum Beispiel beim Aufbau neuer Auslandsniederlassung in unerwartete Schwierigkeiten gerieten, oder Global Manager, die international tätig sind, und deren zusätzliche Herausforderung gerade durch die kulturfremde Umgebung entsteht (Bullinger, 2009, s.932).

In den meisten großen transkulturellen Unternehmen ist interkulturelle Kompetenz heutzutage als wichtige Eigenschaft einer Fach- oder Führungskraft angesehen. „Meist wird sie nicht ganz treffend als „Fähigkeit, über Kulturgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten“ beschrieben. Das ist nicht falsch, kann aber zu einem Missverständnis führen: Die interkulturelle Kompetenz eines Auslandsmitarbeiters ist zunächst und vor allem kulturspezifisch. Das heißt, dass wer weiß, wie er in Amerika vorgehen muss, weiß nicht automatisch, was sich in Thailand bewährt.“¹¹ Man kann natürlich nicht alle Kulturstandards der Welt kennen, deshalb wird es vorausgesetzt, dass man immer neu lernen muss, wenn er mit einer fremden Kultur zu tun hat.

Im Berufsleben kann dieser Prozess durch ein interkulturelles Training erleichtert werden. Dank des Trainings interkultureller Kompetenz wird sich der Angestellte besser an die fremde Kultur und an das soziale System anpassen und daher wird er zufriedener mit seinem Auslandsaufenthalt und produktiver für das Unternehmen. Daraus ergibt sich, dass für das Unternehmen desto mehr Nutzen entsteht, je besser der Angestellte kulturelle Un-

¹¹ BULLINGER, Hans-Jörg, et al. *Handbuch Unternehmensorganisation*. s. 935.

terschiede erkennt und sie versteht. Im folgenden Kapitel werde ich mein Augenmerk gerade auf interkulturelles Training, als einen wichtigen Faktor bei Begegnungen von Kulturen in einem Unternehmen, legen.

3 INTERKULTURELLES TRAINING

Interkulturelles Training wurde schon in den 60er Jahren des vorherigen Jahrhunderts in den USA entwickelt und eingesetzt. In den 80er Jahren wurde das interkulturelle Training im Rahmen einer Internationalisierung der Märkte in Europa eingeführt. Es ist gerade die Internationalisierung, die neben der raschen Technologieentwicklung an Manager neue Anforderungen stellt. Alle Managertätigkeiten wie organisieren, führen oder bewerten spielen sich nicht mehr in kulturell relativ homogenen Umwelten ab, sondern unter kulturell heterogenen Bedingungen, die von der Kultur determiniert werden. Hier bietet sich die Frage, wie gut die Manager auf diese neue Herausforderungen in Form von kulturellen Unterschieden vorbereitet sind (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.237). „Als entscheidende Voraussetzung für den Arbeitserfolg im Ausland bzw. in der Kooperation mit Ausländern werden in Organisationen bislang als bedeutsam angesehen: erstens fachliche Qualifikation, zweitens Fremdsprachkenntnisse und drittens Landes- und Kulturkenntnisse.“¹² Hier kann man sehen, dass sich der Schwerpunkt der Qualifikationsbeurteilung eindeutig auf die fachlichen Kenntnisse und Fremdsprachkenntnisse bezieht. Generell lässt sich sagen, dass die Landes und Kulturkenntnisse im Vergleich zu den fachlichen Qualifikationen und Fremdsprachkenntnissen nur von einer kleinen Bedeutung sind, sie sind untergeordnet. Also obwohl die Bedeutung dieses Bereichs internationalen Managements grundlegend ist, wird weder in der Managerauswahl noch der Managerausbildung Wert auf eine Förderung interkulturellen Managementkompetenzen gelegt. Wie können also die Manager interkulturelle Kompetenz erwerben? Eine positive Feststellung ist es, dass sich die Forscher darauf einigen, dass menschliche Fertigkeiten und Fähigkeiten nicht angeboren, sondern erlernt sind (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.237-239).

Im Folgenden geht es schwerpunktmäßig um das interkulturelle Training als ein Instrument zum Erwerb interkultureller Kompetenzen und zur Vorbereitung von Führungskräften auf eine Berufstätigkeit im Ausland (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.238). Der Hauptgedanke des Trainings erfasst folgende Definition:

„Ein eigentliches interkulturelles Training umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und

¹² BERGEMANN, Niels; SOURISSEAU, Andreas L.J. *Interkulturelles Management*. s. 237.

zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen zu befähigen. Das Ziel dieses Trainings besteht in der Qualifizierung von Führungskräften zum Erlernen und zur konstruktiven und effektiven Bewältigung von spezifischen Managementaufgaben, und nicht aus flüchtigen Begegnungen und Small Talk mit anderen Kulturkreisen.“¹³

3.1 Zielgruppen interkultureller Trainings

- Personen, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit im Ausland arbeiten (z. B. Entwicklungshelfer, Experten, Manager, Militärangehörige, Berater etc.)
- Personen, die aus privaten Gründen längere Zeit im Ausland verbringen (z. B. als Familienangehörige oder Touristen)
- Personen, die an Kulturaustauschprojekten mitarbeiten (z. B. Austausch von Jugendlichen, Studenten, Praktikern, Künstlern, Wissenschaftlern etc.)
- Personen, die an Partnerschaftsprojekten mitwirken (z. B. Städtepartnerschaften, Schulpartnerschaften etc.)¹⁴

In den meisten Fällen vorbereitet das Training interkultureller Managementkompetenz auf den Auslandsinsatz. Es wird aber dabei vergessen, dass Begegnungen mit dem Ausland in der Zeit der globalisierten Wirtschaft auch im Inland stattfinden. Das bedeutet, dass auch ohne Auslandsentsendung das interkulturelle Training oft eine Notwendigkeit wäre (Fink, Meierewert, 2001, s.332-333).

3.2 Systematisierung interkultureller Trainings

Es gibt eine unzählige Menge von Kriterien, anhand derer eine Systematisierung des interkulturellen Trainings erfolgen kann. In der Literatur wird in der Regel die Systematisierung interkultureller Trainingsformen anhand zweier Merkmale mit jeweils dichotomer Ausprägung unterschieden (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.248):

- Trainingsmethodik: Information – versus erfahrungsorientierte Trainings

¹³ FINK, Gerhard; MEIEREWERT, Sylvia. *Interkulturelles Management: Österreichische Perspektive*. s. 332.

¹⁴ IIKD : *Institut für interkulturelle Kompetenz und Didaktik* [online]. 2006 [cit. 2010-04-27].

- Trainingsdidaktik: Kulturallgemeine versus kulturspezifische Trainings¹⁵

Diese Gliederung bezieht sich also auf methodische und didaktische Konzepte, mit Hilfe von denen die angestrebten Lehrziele erfüllt werden. Diesbezüglich werden in folgenden Kapiteln die einzelnen Begriffe getrennt definiert.

3.2.1 Trainingsmethodik

„Als Methodik wird das Verfahren eines Trainings bezeichnet, also wie wird gelehrt. Methodik ist als konzeptueller Begriff zu verstehen, der sich auf operationeller Ebene, also anhand welcher Techniken Trainings durchgeführt werden, widerspiegelt.“¹⁶

3.2.1.1 Informationstraining

Während des informationsorientierten Ansatzes werden Methoden eingesetzt, mit denen vor allem kognitive Zielsetzungen verbunden sind. Diese sind auf Aufbau des Wissens über eigene und fremde Kulturen ausgerichtet. Diesem Zweck dienen z. B. Vorträge oder Diskussionsrunden, in denen Wissen über kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten präsentiert und diskutiert wird (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.248).

3.2.1.2 Erfahrungsorientierte Training

Im Gegensatz zu informationsorientiertem Training basieren erfahrungsorientierte Trainings darauf, dass Menschen am besten durch eigene Erfahrungen lernen. Deswegen versucht man, bei erfahrungsorientiertem Ansatz, z. B. durch den Einsatz von Simulationsübungen und Rollenspielen, Erfahrungen mit kognitiven Erlebnisanteilen in den Trainings Teilnehmern zu induzieren, um diese anschließend durch gezielte Reflexionsprozesse aufzuarbeiten (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.248).

3.2.2 Trainingsdidaktik

Die Didaktik beschäftigt sich im Gegensatz zur Methodik mit den Lehrinhalten, also was wird gelehrt. Der Begriff Didaktik bestimmt die inhaltliche Ausrichtung, die dann in

¹⁵ BERGEMANN, Niels; SOURISSEAU, Andreas L.J. *Interkulturelles Management*. s. 248.

¹⁶ WILLE, Christian. *Christian-wille* [online]. c2010 [cit. 2010-04-27]. Aspekte interkultureller Trainings.

der Trainingspraxis an den behandelnden Themen konkretisiert wird (WWW, Christian Wille, Aspekte interkultureller Trainings).

Die Inhalte interkulturellen Trainings werden durch die Dichotomie kulturalldgemein versus kulturspezifisch dargestellt.

3.2.2.1 *Kulturalldgemeines Training*

Im Zusammenhang mit kulturalldgemeinem Training spricht man über Sensibilisierung der interkulturellen Interaktion im Allgemeinen. Kulturalldgemeine Trainings umfassen allgemeine Kenntnisse über Kultur. Sie bereiten nicht auf einen Aufenthalt in einem bestimmten Land vor, sondern sie behandeln die allgemeinen Themen in den interkulturellen Begegnungen, z. B. kulturelles Bewusstsein, Kulturschock, Einfluss der Kultur auf das Verhalten usw. (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.249).

3.2.2.2 *Kulturspezifisches Training*

Wenn es sich um Sensibilisierung für eine bestimmte fremde Kultur handelt, wird ein kulturspezifisches Training verwendet. Kulturspezifische Trainings vermitteln den Teilnehmern wesentliche Informationen über eine spezifische Kultur, wie z. B. die Werte, Normen, Sitten und Tabus dieser Kultur (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.249).

3.3 Formen interkultureller Trainings

Aus einer Kombination der Trainingsmethodik und der Trainingsdidaktik ergibt sich das in Abbildung 2 dargestellte Schema, das zwischen vier Formen interkultureller Trainings differenziert. In folgenden Kapiteln werden diese verschiedenen Trainingsformen beschrieben.

Abbildung 2 Trainingsklassifizierung¹⁷

3.3.1 Das informationsorientierte kulturallgemeine Training

Ziel dieses Trainings ist es, dem Trainingsteilnehmer Wissen über die Bedeutung kultureller Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu vermitteln. Der Teilnehmer sollte generell für interkulturelle Problemstellungen sensibilisiert werden. Er sollte auch interkulturelles Handeln vertraut machen. (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.249)

„Inhaltlich geht es bei dieser Trainingsform um die grundlegenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Kulturen und deren Bedeutung für menschliches Erleben und Verhalten.“¹⁸

Im Rahmen dieser Trainingsform können viele methodische Techniken eingesetzt werden. Zu den wichtigsten Verfahren gehören: Vorträge und Diskussionen, Videomaterial oder Kulturallgemeine Culture-Assimilator-Verfahren, das mit einer Vielzahl kritischer Ereignisse arbeitet und anhand derer die Wirkungsweise kultureller Unterschiede demonstriert (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.250).

¹⁷ BERGEMANN, Niels; SOURISSEAU, Andreas L.J. *Interkulturelles Management*. s. 249.

¹⁸ BERGEMANN, Niels; SOURISSEAU, Andreas L.J. *Interkulturelles Management*. s. 249.

Informationsorientierte Trainings kennzeichnen sich durch eine aktive Einbindung der Trainingsteilnehmer in das Trainingsgeschehen. „In Trainings dieser Art finden hauptsächlich kognitiver Lehr- und Lernmethoden Anwendung. Dies hat zur Folge, dass die Teilnehmer in erster Linie mit der Aufnahme und Verbreitung von Informationen beschäftigt sind. Die emotionale Auseinandersetzung mit fremden Kulturen wird dabei weitgehend ausgeklammert.“¹⁹

3.3.2 Das informationsorientierte kulturspezifische Training

Im Prinzip greift diese Trainingsform auf die im vorigen Abschnitt geschilderten Verfahren zurück. Der wesentliche Unterschied besteht in dem Trainingsinhalt, der aufgrund Kulturspezifität gebildet wird. Es geht vor allem um die Vermittlung wichtiger Daten und Fakten über eine fremde Kultur (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.250).

„In Vorträgen, durch Filme und anhand von schriftlichen Materials werden die Teilnehmer über die wirtschaftlichen, politischen und sozialen Verhältnisse des Gastlandes informiert. Fallbeispiele illustrieren kulturelle Unterschiede in ausgewählten Bereichen, z. B. Arbeitsverhalten. Aus ihnen werden Verhaltensregeln abgeleitet, die den Teilnehmern zur Handlungsorientierung dienen und ihre Integration im Gastland erleichtern sollen.“²⁰

Zu den Verfahren dieser Trainingsform gehören: Culture-Assimilator-Verfahren, Gruppenarbeiten, Diskussionsrunden oder Trainerpräsentationen. Das Training findet in der Regel kurz nach der Ankunft im Gastland statt. Der Nachteil dieses Trainings ist gleich, wie bei informationsorientiertem kulturallgemeinem Training, und zwar, dass emotionale Aspekte unberücksichtigt bleiben (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.251).

3.3.3 Das erfahrungsorientierte kulturspezifische Training

In dieser Trainingsform wird den Trainingsteilnehmern eine spezifische fremde Kultur nahe gebracht. Dies passiert durch Erleben der anderen Kultur im Rahmen eines Seminars. Damit werden kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Erlebnisanteile in den Trainingsteilnehmern induziert. Für erfahrungsorientiertes kulturspezifisches Training sind zwei Anforderungen typisch (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.252):

¹⁹ BERGEMANN, Niels; SOURISSEAU, Andreas L.J. *Interkulturelles Management*. s. 250.

²⁰ BERGEMANN, Niels; SOURISSEAU, Andreas L.J. *Interkulturelles Management*. s. 251.

- I. „Die Trainingsteilnehmer müssen im Laufe des Trainings Erfahrungen machen, die in Bezug auf die Themenstellung und Zielsetzung des Trainings relevant sind.“²¹
- II. Die Trainingsteilnehmer müssen im Rahmen des Trainings diese Erfahrungen systematisch zu reflektieren und in ihre individuellen Kulturschemata zu integrieren (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.252).

Um diese Anforderungen zu erfüllen, müssen sich die Methoden dieses Trainings von den Methoden der informationsorientierten Trainings unterscheiden. Zu den Verfahren dieser Trainingsform gehören Kultursimulationsspiele und Rollenspiele. Der Vorteil von erfahrungsorientierten Trainings ist, dass wirkliche und relevante Erfahrungen hervorgerufen werden. Diese Erfahrungen betreffen neben kognitiven auch emotionale und verhaltensbezogene Komponenten (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.252-253).

3.3.4 Das erfahrungsorientierte kulturallgemeine Training

Im Unterschied zu dem im vorigen Abschnitt geschilderten kulturspezifischen Ansatz geht es hier darum, den Trainingsteilnehmer für Kulturelles zu sensibilisieren. Dabei wird Wert darauf gelegt, dass der Teilnehmer erfährt, wie sein eigenes Denken, Fühlen und Verhalten durch seine Kulturzugehörigkeit beeinflusst wird und wie Kulturen grundsätzlich das Denken, Fühlen und Verhalten von Menschen beeinflussen. Im Vergleich zum informationsorientierten Training ist hier eine wesentlich umfassendere Aktivierung der Teilnehmer zu betrachten. Andererseits Frustrationen angesichts von Missverständnissen und Kommunikationsschwierigkeiten sind ziemlich häufig (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.254).

Diese Trainingsform eignet sich, wie auch das kulturallgemeine informationsorientierte Training, zur Vorbereitung von Gruppen, deren Mitglieder in verschiedene Länder delegiert werden (Bergemann, Sourisseaux, 2003, s.254).

²¹ BERGEMANN, Niels; SOURISSEAU, Andreas L.J. *Interkulturelles Management*. s. 252.

4 UNTERNEHMENSKULTUR

Warum wird eigentlich ein interkulturelles Training in Unternehmen angeboten und veranstaltet? Weil es auch eine Unternehmenskultur gibt. Ausgehend von Kulturunterschieden unterscheiden sich auch Unternehmenskulturen verschiedener Länder. Bessere Annäherung an diesen Begriff bietet folgende Definition: „Die Unternehmenskultur beschreibt die Entstehung, Entwicklung und den Einfluss kultureller Aspekte innerhalb von Organisationen. Die Unternehmenskultur wirkt auf alle Bereiche des Managements (Entscheidungsfindung, Beziehungen zu Kollegen, Kunden und Lieferanten, Kommunikation usw.), jede Aktivität in einer Organisation ist durch ihre Kultur gefärbt und beeinflusst. Das Verständnis der Organisationskultur erlaubt es den Mitgliedern, ihre Ziele besser verwirklichen zu können, und den Außenstehenden, die Organisation besser zu verstehen.“²²

Um in dem praktischen Teil den Trainingsverlauf für deutsche Manager in einem englischen Unternehmen behandeln zu können, müssen die Kulturstandards und Unternehmenskulturen der beiden Länder charakterisiert werden.

4.1 Deutsche Unternehmenskultur und Kulturstandards

4.1.1 Sachorientierung

„In geschäftlichen Besprechungen kommt man nur zur Sache und bleibt bei der Sache. Ein sachliches Verhalten, das die weitgehende Kontrolle von Emotionen, ist es, was Deutsche als professionell schätzen: Man zeigt sich zielorientiert und argumentiert mit Fakten. Die Sache ist der Dreh- und Angelpunkt des Tuns und bestimmt auch den Kommunikationsstil.“²³ Die Sache, um die es geht, und die Fachkompetenzen sind für Deutsche bei der beruflichen Zusammenarbeit maßgeblich. Nicht nur im Arbeitsleben, sondern auch in der Alltagskommunikation werden Sachthemen vor persönlichen Angelegenheiten bevorzugt. Durch diesen formalen Kommunikationsstil haben Emotionen und unnötige Inhalte keinen Platz im Gespräch. Dies kann anschließend als Gefühllosigkeit und keine Herzlichkeit interpretiert werden (Thomas, Kamhuber, Schroll-Machl, 2007, s.74). Auch

²² Organisationskultur In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. [cit. 2010-04-30].

²³ THOMAS, Alexander; KAMMUBER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. s. 74.

Humor am Arbeitsplatz ist für Deutsche ein Tabu, dies wird vor allem durch ihren Sinn für Professionalität und ein strenges Kommunikationsprotokoll verursacht (WWW, Kwintessential, Doing Business in Germany).

4.1.2 Wertschätzung von Strukturen und Regeln

Deutschland ist durch seine unzählige Regeln, Vorschriften und Gesetze bekannt. Von den impliziten Regeln, wie z. B. die Förderung nach Pünktlichkeit, über die Verordnungen im öffentlichen Leben, wie z. B. Müllentsorgung, bis zu den Normen im beruflichen Leben. Ihre Vielzahl sowie ihre strikte Einhaltung sind im Kontrast zu anderen Kulturen und ihre Einhaltung wird für selbstverständlich gehalten (Thomas, Kammhuber, Schroll-Machl, 2007, s.75). „Deutsche lieben also Strukturen. Dahinter steckt das Bedürfnis nach einer klaren und zuverlässigen Orientierung, nach Kontrolle über eine Situation, nach Risikominimierung und Ausschaltung von Störungen und Fehlerquellen.“²⁴ Wie gesagt, durch feste Strukturen und Regeln versuchen Deutsche, Risiko zu minimieren. Sie mögen keine Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und nicht quantifizierbare Risiken. Sobald eine Entscheidung getroffen ist, wird von der nur selten abgegangen. In diesem Sinne sind Deutsche eher konservativ (WWW, Kwintessential, Doing Business in Germany).

Im Berufsleben sind Deutsche planerisch, strukturierend und organisierend. Viele wichtige Gespräche und Informationen im Arbeitsprozess werden in Besprechungen, in Sitzungen, mit Protokollen besprochen, damit sie für alle einsehbar und nachvollziehbar sind. Der Nachteil der übertriebenen Organisation kann der Verzicht auf Spontaneität und Flexibilität sein (Thomas, Kammhuber, Schroll-Machl, 2007, s.75-76).

4.1.3 Zeitplanung und Pünktlichkeit

Zeit ist für Deutsche ein wichtiges Thema. Zeit ist als ein kostbares Gut angesehen und darf also nicht nutzlos genutzt werden, sondern muss effektiv behandelt werden (Thomas, Kammhuber, Schroll-Machl, 2007, s.76). Deutschen planen im Voraus. Man sollte Sitzungen mindestens zwei bis drei Wochen im Voraus buchen. Deutsche planen ihren Zeit in der Regel sehr sorgfältig und man sollte auf jeden Fall vermeiden, zu früh

²⁴ THOMAS, Alexander; KAMMHUBER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. s. 75.

oder zu spät zu einer Sitzung kommen (WWW, Kwintessential, Doing Business in Germany).

4.1.4 Trennung von Persönlichkeits- und Lebensreichen

„Deutsche nehmen eine strikte Trennung der verschiedenen Bereiche ihres Lebens vor. Berufstätige Deutsche unterscheiden zwischen ihrem Berufsleben und ihrem Privatleben klar: Deutsche arbeiten während der Arbeit und leben in ihrer Freizeit, das heißt nach Feierabend, am Wochenende, im Urlaub. In der Arbeit hat die Arbeit Vorrang und alles andere tritt an die zweite Stelle.“²⁵

4.2 Englische Unternehmenskultur und Kulturstandards

4.2.1 Selbstdisziplin

„Engländer versuchen, öffentlich keine intensiven Emotionen und Bedürfnisse zu zeigen. Außenstehenden Einblick in die eigene Gefühlswelt zu gewähren wird vermeiden und Gefühlsausbrüche anderer werden als peinlich empfunden. Diese Haltungstechnik wirkt sich auch auf das Darstellen eigener Leistungen und Fähigkeiten aus. Ist man in Deutschland stolz auf das, was man vollbracht hat, und zeigt auch gern sein eigenes Wissen, so ist England auch hier Zurückhaltung angebracht. Man will sich selbst nicht in Vordergrund drängen und die eigene Person nicht zu wichtig nehmen.“²⁶ Durch diesen Kulturstandard der Selbstdisziplin können die Engländer oft als kühl, distanziert und unbeteiligt angesehen werden. Diese sind also die Hauptattribute, die ihnen am häufigsten zugeschrieben werden (Thomas, Kammhuber, Schroll-Machl, 2007, s.55).

4.2.2 Indirekte Kommunikation

Der Privatsphäre und der Freiheit des Einzelnen, insbesondere dessen Meinungsfreiheit wird in der englischen Gesellschaft ein großer Wert zugeschrieben. Zu der Privatsphäre des Einzelnen gehören im Gegensatz zu Deutschland auch politische Überzeugungen, Meinungen zu aktuellen Themen, Vorlieben oder die Arbeitsweise (Thomas, Kammhuber,

²⁵ THOMAS, Alexander; KAMMHUBER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. s. 79.

²⁶ THOMAS, Alexander; KAMMHUBER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. s. 55.

Schroll-Machl, 2007, s.56). „In England gilt wesentlich ausgeprägter als in Deutschland, dass Freiheit vor allem auch die Freiheit ist, anders zu denken. Kritik wird sehr verhalten und indirekt geäußert. Vorschläge, Bitten und Anweisungen werden häufig in Umschreibungen zum Ausdruck gebracht.“²⁷

Die meisten Engländer sind Meister der Untertreibungen und sie verwenden auch keine überschwängliche Sprache. Sie haben eine ausgeprägte Tendenz, in ihren Aussagen Wörter wie „perhaps“ oder „it could be“ benutzen. Bei der Kommunikation mit Menschen, die sie als gleichberechtigt ansehen, sind die Engländer direkt und bescheiden (WWW, Kwintessential, Doing Business in the UK). „Formulierungen wie „I am not quite sure, but..“, „I might be wrong, but..“ oder einfach die heftige Verwendung des Konditional sind nicht Ausdruck einer großen Unsicherheit oder Unentschlossenheit. Sie dienen viel mehr dazu, das Gegenüber nicht vor den Kopf zu stoßen, Achtung vor dessen Meinung zu signalisieren und nicht zu selbstüberzeugt aufzutreten.“²⁸

4.2.3 Geschäftsbeziehungen

Die Engländer sind in der Geschäftskommunikation eher formal. Viele aus der älteren Generation arbeiten lieber mit Menschen und Unternehmen, die sie kennen. Jüngere Unternehmer brauchen keine langjährigen persönlichen Beziehungen, bevor sie Geschäfte tätigen. Rang wird respektiert und Unternehmer handeln lieber mit Menschen auf der gleichen Ebene. Pünktlichkeit ist bei Geschäftsverhandlungen sehr wichtig. Soll man sich um 5 Minuten als vereinbart verspäten, sollte er seinem Partner Bescheid geben. In England ist es zulässig, Witze zu machen und informelle Gespräche am Arbeitsplatz zu führen. Wenn ein Engländer in Deutschland handelt, ist es wahrscheinlich, dass er die strenge deutsche Formalität als humorlos und langweilig interpretiert. Auf der anderen Seite kann ein Deutscher die englischen Arbeitsweisen für unprofessionell und unproduktiv halten (WWW, Kwintessential, Doing Business in the UK).

Deutsch-Englische Unterschiede äußern sich auch in einem Zugriff auf theoretische und praktische Erkenntnisse. In Deutschland wird der theoretische Unterbau betont, wäh-

²⁷ THOMAS, Alexander; KAMMhubER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. s. 56.

²⁸ THOMAS, Alexander; KAMMhubER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. s. 56.

rend in England zunächst nach empirischen Grundlagen gesucht wird, aus denen dann eine Theorie abgeleitet werden kann (Thomas, Kammhuber, Schroll-Machl, 2007, s.59).

4.3 Unternehmenskultur nach Geert Hofstede

„Gerard Hendrik Hofstede, bekannt als Geert Hofstede ist ein niederländischer Experte für Kulturwissenschaften. Er ist Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management an der Universität Maastricht, Niederlande. Sein Forschungsgebiet besteht darin, die Zusammenhänge zwischen nationalen Kulturen und Unternehmenskulturen zu analysieren. Hofstede zeigt, dass man nationale und regionale Kulturgruppen auf der Welt findet und dass diese Kulturgruppen einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten von Unternehmen, deren Organisation und Führung haben.“²⁹

Er identifizierte 5 Kulturdimensionen, die als ein Ansatz zur Beschreibung von kulturell verankerten Denkmustern dienen:

4.3.1 Machtdistanz (Power Distance Index - PDI)

„Die Machtdistanz gibt Auskunft über die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land. Sie definiert das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“³⁰

4.3.2 Individualismus versus Kollektivismus (Individualism - IDV)

„In Gesellschaften mit einem hohen IDV-Index werden besonders die Rechte des Individuums geschützt: Selbstbestimmung, Ich-Erfahrung und Eigenverantwortung sind wichtig. In einer kollektivistischen Kultur mit niedrigem IDV-Index dominiert dagegen die Integration in jeder Art von Netzwerken. Das Wir-Gefühl ist viel charakteristischer für eine solche Kultur.“³¹

²⁹ Geert Hofstede In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. [cit. 2010-05-01].

³⁰ *Transkulturelles Portal* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Machtdistanz .

³¹ Geert Hofstede In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. [cit. 2010-05-01].

4.3.3 Maskulinität versus Feminität (Masculinity - MAS)

„Diese Dimension zeigt, wie die Rollen zwischen den Geschlechtern in einer Kultur verteilt werden. Wenn von männlich und weiblich gesprochen wird, ist der biologische Unterschied gemeint, der auf der ganzen Welt gleich ist. Maskulin und feminin wird mit sozialen, kulturell vorherbestimmten Rollen beschrieben, die je nach gesellschaftlichem Umfeld variieren. Die Unterschiede in der mentalen Programmierung von Gesellschaften – in Bezug auf Maskulinität und Feminität – sind von sozialer und vor allem von emotionaler Art.“³²

4.3.4 Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance Index - UAI)

„Wie hoch ist die Bereitschaft, Risiken einzugehen und ohne direkte Sicherheit zu leben? Kulturen mit einem hohen UAI-Index, die Unsicherheit vermeiden wollen, zeichnen sich durch viele festgeschriebene Gesetze, Richtlinien, Sicherheitsmaßnahmen aus. Die Mitglieder sind emotionaler und von einer inneren nervösen Energie getrieben. Kulturen, die Unsicherheit akzeptieren sind tolerant, haben wenige Regeln, die im Zweifelsfall auch veränderbar sind, und sind Relativisten. Die Mitglieder sind phlegmatisch und erwarten von ihrer Umwelt nicht, dass sie Gefühle zeigt.“³³

4.3.5 Langzeit- versus Kurzzeitorientierung (Long-Term Orientation - LTO)

„Dieser Index, der von Hofstede erst spät eingeführt wurde, gibt an, wie groß der zeitliche Planungshorizont in einer Gesellschaft ist.“³⁴ „Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des Gesichts und die Erfüllung sozialer Pflichten.“³⁵

³² *Transkulturelles Portal* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Maskulinität vs. Feminität.

³³ Geert Hofstede In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. [cit. 2010-05-01].

³⁴ Geert Hofstede In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. [cit. 2010-05-01].

³⁵ *Transkulturelles Portal* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung.

II. PRAKTISCHER TEIL

5 AUTOMATED SYSTEMS GROUP PLC

Bevor ich mich mit dem Verlauf des interkulturellen Trainings in der Firma Automated Systems Group PLC beschäftige, möchte ich diese Firma vorstellen.

Die Firma Automated Systems Group PLC wurde im Jahre 1991 in Cambridge in Großbritannien gegründet. Heutzutage zählt sie zu einem der größten unabhängigen Lieferanten von repro- und Drucklösungen in Großbritannien. Mit drei Niederlassungen und über 4000 Kunden liefert sie die neuesten Technologien von den weltweit führenden Herstellern, wie z. B. HP, Canon, Toshiba, Ricoh, Infotec u. a. Automated Systems Group PLC ist spezialisiert auf die Lieferung der neuesten digitalen Farbdrucker und Kopiermaschinen, der digitalen Schwarz-Weiß-Drucker und Kopiermaschinen, der Großformatdrucker und Kopiermaschinen, der Faxgeräte und Frankiermaschinen. Weiter bietet sie Lösungen für Dokumentenmanagement, unabhängige kostenlose unverbindliche Beratung, flexible Finanzierungsoptionen, Service und Angebotserstellung an.

Das Kundenspektrum der Firma ist breit gefächert. Automated Systems Group PLC beliefert Unternehmen und Organisationen aller Größen im privaten und öffentlichen Sektor. Zu den Kunden der Firma gehören z. B.: University of Cambridge, University of Essex, der führende Anbieter von Zucker auf dem britischen Markt – British Sugar, der Schokoladenhersteller – Hotel Chocolat oder die Stadtbezirke London Borough of Waltham Forest und Tower Hamlets.

ASL ist ein anerkanntes Mitglied des Projekts „Open“ (Online Procurement for Educational Needs), das speziell für Schulen entwickelt wurde, um den Kaufprozess von Waren und Dienstleistungen für die Schulen schneller, günstiger und einfacher zu machen. Dies bestätigt eine wichtige Lieferantenposition der Automated Systems Group PLC im Bildungssektor. Die Firma ist auch ein Mitglied der Milton Keynes und North Bucks Handelskammer.

Auch was den Umweltschutz angeht, steht Automated Systems Group PLC nicht abseits. Als einer der Marktführer in Druck- und Dokumentenmanagementlösungen ist sie zur Verringerung der Auswirkungen des Geschäfts auf die Umwelt verpflichtet. Deswegen ist sie mit Ricoh in einer Partnerschaft. Ricoh Produkte sind so konzipiert, dass die Effizienz der Produkte maximiert wird und ihre Wirkung auf die Umwelt minimiert wird.

6 INTERKULTURELLES TRAINING IN DER FIRMA AUTOMATED SYSTEMS GROUP PLC

Die Firma Automated Systems Group PLC hat im Rahmen des Aufbaus von einem neuen Marketing- und regionalen Verkaufsbüro in Milton Keynes einen neuen Geschäftsführer und Kundenmanager angenommen. Die beiden neuen Mitarbeiter kommen aus Deutschland. Bis jetzt hat die Firma keine Mitarbeiter aus dem Ausland angestellt. Die Firmenleitung hat sich entschieden, den neuen Angestellten ein interkulturelles Training anzubieten, um die möglichen interkulturellen Missverständnisse zwischen den neu Angestellten und den bestehenden Mitarbeitern zu vermeiden und um die Eingliederung der deutschen Mitarbeiter in die englische Unternehmenskultur zu erleichtern. Die beiden leitenden Angestellten haben diesen Vorschlag begrüßt.

Die Firma hat sich an Londoner Ausbildungsagentur gewendet, die sich sowohl auf kulturspezifische als auch auf kulturallgemeine Trainings spezialisiert und über ein breites Angebot an interkulturelle Trainings verfügt. Ursprünglich hatte Automated Systems Group PLC Interesse an einem kulturspezifischen Training, in das nur die deutschen leitenden Angestellten einbezogen werden würden. Nach der Beratung mit der Ausbildungsagentur hat sie ihre Meinung geändert. Es wurde ihr empfohlen, ins Training auch die englischen Mitarbeiter einzubeziehen. Trainings, in denen sich mehrere Kulturen treffen, sind effizienter und die interkulturellen Unterschiede können besser demonstriert werden. Ins Training wurden also auch die unmittelbaren Unterebene der beiden deutschen leitenden Angestellten einbezogen.

6.1 Basisinformationen über Training

Teilnehmende: Geschäftsführer aus Deutschland, Kundenmanager aus Deutschland, vier unmittelbare Unterebene aus England

Trainer: Vertreterin der Londoner Ausbildungsagentur

Trainingsort: Marketing- und regionales Verkaufsbüro in Milton Keynes

Trainingsprache: Englisch

Trainingsfrequenz: 4 Trainings in einer Woche

Trainingsdauer: zwei Mal 90Minuten mit einer halbstündigen Pause

Trainingsgliederung:

Erstes Training: informationsorientiertes kulturallgemeines Training

Zweites Training: informationsorientiertes kulturspezifisches Training

Drittes Training: erfahrungsorientiertes kulturspezifisches Training

Viertes Training: interkulturelles Training nach Hofstede's Modell

6.2 Erwartungen

Gleich am Anfang der ersten Trainingsstunde wurde die Teilnehmende nach ihren Erwartungen gefragt. Also was sie von dem Training erwarten, welches Ziel würden sie gerne erreichen, welche Kompetenzen würden sie gerne erwerben, bzw. welche Kenntnisse möchten sie gewinnen.

Die Antworten haben sich auf beiden Seiten, auf der englischen sowie auf der deutschen, nicht viel unterschieden. Die Haupte Erwartung war, die andere Kultur besser kennenzulernen. Alle Teilnehmende haben sich darauf geeinigt, dass sie gern die Kulturstandards sowohl eigener als auch anderer Kultur erfahren möchten. Vor allem die deutschen Teilnehmenden würden gerne wissen, wie sie von den Engländern angesehen werden. Die Engländer interessieren im Gegenteil die deutsche Pünktlichkeit und das Einhalten der Regeln in der Praxis. Alle diese Aussagen weisen darauf hin, dass die Teilnehmende schon eine gewisse Kenntnis von den Kulturstereotypen der einzelnen Kulturen haben. Zu den weiteren gemeinsamen Erwartungen gehören: effektive Zusammenarbeit und Kommunikation, Vermeidung von Missverständnissen und bessere Verständnis für die andere Kultur.

6.3 Informationsorientiertes kulturallgemeines Training in der Firma Automated Systems Group PLC

Wie schon in dem theoretischen Teil dieser Arbeit entworfen wurde, bietet das informationsorientierte kulturallgemeine Training die Informationen über grundlegende Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Kulturen. Weil es sich um den ersten Teil des Trainings handelt, hat der Trainer die Teilnehmende aufgefordert, sich vorzustellen. Die Reihenfolge sollte von den Teilnehmenden bestimmt werden. Schon die gewählte Reihenfolge beim Vorstellen gibt die Auskunft über bestimmte Kulturspezifika. Bei einigen Kulturen richtet sich die Reihenfolge beim Vorstellen nach der Hierarchisierung in der Firma. Es handelt sich vor allem um Kulturen, die einen hohen Index an Machtdistanz aufweisen.

Dies betrifft weder England noch Deutschland. Die Teilnehmende sind ganz spontan von rechts nach links vorgegangen.

6.3.1 Vortrag

Die erste Trainingstechnik, die in diesem Teil eingesetzt wurde, ist ein Vortrag der die theoretischen Begriffe, wie z. B. Kultur, Kulturstandard, Kulturstereotypen, Interkulturalität oder interkulturelle Kompetenz, behandelt. Diese Technik erfordert im Prinzip kein aktives Verhalten von den Teilnehmenden. Es wird vorausgesetzt, dass sie sorgfältig zuhören, um sich mit den wichtigsten Begriffen der interkulturellen Problematik vertraut zu machen.

6.3.2 Diskussion

Die zweite eingesetzte Technik ist eine Diskussion. Die Teilnehmende sollten sich zu den Vorurteilen gegenüber Fremden äußern. Es sollten nicht eigene Erfahrungen, sondern allgemeine Erkenntnisse, die zu den Vorurteilen führen können, präsentiert werden. Am häufigsten waren Gründe, wie der Mangel an Informationen über Kulturen oder an Kontakt mit anderen Kulturen, genannt. Anschließend sollten die Teilnehmende Tipps geben, wie man diese Vorurteile gegenüber anderen Kulturen beseitigen kann.

Das Ziel dieser Diskussion war es, zu verstehen, dass die Unterschiede in der Mentalität vor allem durch soziale und kulturelle Umwelt geprägt sind. Es wurde den Teilnehmenden erklärt, dass Kultur nicht angeboren, sondern erlernt ist. Erst wenn man dieser Tatsache bewusst ist, kann er toleranter gegenüber fremden Kulturen werden. Während der Diskussion hat sich gezeigt, wer die im Vortrag erwähnten theoretischen Informationen in der Diskussion als Argumente verwenden konnte.

6.4 Informationsorientiertes kulturspezifisches Training in der Firma Automated Systems Group PLC

Der zweite Teil des Trainings wurde als ein informationsorientiertes kulturspezifisches Training konzipiert. Damit sich die Teilnehmende unter den Namen des Trainings auch etwas vorstellen konnte, wurde ein kleines Beispiel für diese kulturspezifische Unterschiede angeführt. Der folgende Satz demonstriert das Wesen der kulturspezifischen Trainings. In den USA ist alles erlaubt, sofern es nicht ausdrücklich verboten wurde. In Deutschland ist alles verboten, was nicht ausdrücklich erlaubt wurde. In Lateinamerika ist

alles erlaubt, auch wenn es verboten wurde. Diese fröhliche Aussage hat wirklich etwas mit der Realität zu tun. Bei diesem Trainingstyp wurden am Anfang ähnliche Techniken eingesetzt, wie bei dem kulturallgemeinen Training.

6.4.1 Präsentation

Der Trainer hat eine Präsentation über die englischen und deutschen Kulturstandards vorbereitet. Es wurden sowohl Grundinformationen über die einzelnen Länder, wie z. B. politische und soziale Verhältnisse, Geographie, Geschichte, Religion, typische Verhaltensregeln und Kulturstandards, besprochen. Die Teilnehmende hatten die Möglichkeit, die Präsentation um eigene Bemerkungen und Kenntnisse zu bereichern.

Die englischen Mitarbeiter haben sich besonders für die immer noch bestehenden Unterschiede zwischen Ost- und Westberlin interessiert. Es wurde vor allem über die Mentalitätsunterschiede und Beziehungen zwischen den Bewohnern der einzelnen Teile gesprochen. Es wurde aber auch auf die Themen wie Sanierung und Finanzhilfen für Osten und Architektur eingegangen.

Die deutschen Manager haben eigentlich nicht so gute Kenntnisse von der englischen Landeskunde aufgewiesen. Besonders aktiv waren sie aber, wenn der englische Konservatismus erwähnt wurde. Es wurde über Konservatismus im Alltagsleben sowie in der Politik gesprochen. Auch wenn die Engländer nicht gern über politische Themen sprechen, haben sie ihre Gefühle und Meinungen über den Skandal der Abgeordneten geäußert, die sich schamlos bereichert haben und überhöhte Spesen abgerechnet haben. Es war aber bemerkbar, dass sich die Engländer im Bezug auf diese Thematik zurückhaltend ausdrücken und dass sie die politischen Themen zu einer Privatsphäre zählen.

6.4.2 Culture Assimilator

Der Trainer hat als nächste Trainingstechnik das Culture-Assimilator-Verfahren gewählt. Diese Trainingstechnik basiert darauf, dass Missverständnisse nicht aus unterschiedlichen Verhaltensweisen, sondern aus kulturspezifischen Interpretationsmustern entstehen. Jeder Teilnehmende hat sich an Computer gesetzt, wo er auf dem Bildschirm die erste Aufgabe sehen konnte. Ein Culture Assimilator kann unbegrenzter Zahl von verschiedenen Studienfällen beinhalten. Zur Demonstrierung habe ich folgenden Fall gewählt.

6.4.2.1 Aufgabe

Eine deutsche Firma möchte neue Webseiten von einem englischen Internetseiten-dienstleister einrichten lassen. Die beiden Firmen treffen sich zur gemeinsamen Planung des Projekts in England. Nach Rücksprache präsentiert der englische Internetseitendienstleister an dem ersten Treffen die bereits definierten Vorgaben, mit denen auch die deutsche Firma einverstanden ist. Das Meeting verläuft ohne Probleme und intensive Anmerkungen gibt es nicht. Nur die deutsche Firma spricht einige Problemfelder an, diese werden aber von dem englischen Internetseitendienstleister nicht als Problem erachtet. Im Ergebnis wurde das Konzept von den beiden Verhandlungspartnern akzeptiert. Anschließend wird gemeinsam ein Zeitplan erstellt, der in Anlehnung an das vorher vereinbarte Konzept ist und in welchem unterschiedliche Projektangelegenheiten definiert werden. Ein Monat ist vorbei und die englische Firma meldet sich nicht. Auf mehrmalige direkte Nachfrage seitens des deutschen Unternehmens gibt es keine Rückmeldungen. Als das Projekt fertig sein sollte und die Leistungen des englischen Unternehmens integriert werden sollten, hat es sich gezeigt, dass das Projekt nicht termingerecht erfüllt werden kann. Dadurch ist zur Verzögerung des gesamten Projektes und anschließend zur Beendigung der Geschäftsbeziehungen mit dem englischen Internetseitendienstleister gekommen.

6.4.2.2 Lösungsphase

Anschließend müssen die Teilnehmende von den Möglichkeiten eine wahrscheinlichste Antwort auf folgende Frage zu wählen: Welche Probleme konnten das Scheitern des Projektes verursachen?

Antwort 1: Die englische Firma hatte kein wirkliches Interesse an der Zusammenarbeit mit der deutschen Firma und hat aus Höflichkeit nicht direkt abgesagt.

Antwort 2: Die englische Firma hat den zeitlich sehr strikt abgesteckten Rahmen für weniger wichtig gehalten.

Antwort 3: Die englische Unternehmung war über die Art und Weise der Präsentation überrascht. Es hat sich nur um harte Fakten gehandelt und es wurde kein Eindruck vermittelt, dass den Deutschen ein persönliches Verhältnis und ein gutes Arbeitsklima wichtig ist.

Antwort 4: Die Engländer wollen egal unter welchen Bedingungen keine Schwäche zeigen. Die englische Firma hat dem Verhandlungspartner auftretende Schwachstellen verschwiegen.

6.4.2.3 Ziel

Die Teilnehmende sollte sich bemühen, auf Grund der während der Präsentation gewonnenen Kenntnisse die Antworten auszuwerten und zu beantworten. Beim Einklicken auf jede Antwort wird gezeigt, ob die wahrscheinlichste Antwort gewählt wurde oder nicht. Bei allen Antworten wird eine Begründung angeboten. Wenn man die wahrscheinlichste Antwort anklickt, wird er auf die nächste Frage hingewiesen.

6.4.2.4 Endlösung

Nur ein Teilnehmende, ein Mitarbeiter aus England, hat als Antwort die Antwort 1 gewählt. Er glaubt, dass die Höflichkeit für die Engländer ganz wichtig ist und noch heute das Verhalten der meisten Engländer steuert. Auf der anderen Seite gibt er zu, dass der englische Internetdienstleister auch mit Höflichkeit kommunizieren sollen hätte, wenn er an dem Geschäftsabschluss interessiert war.

Keiner der Trainingsteilnehmende hat die Antwort 2 bezeichnet. Zu dieser Antwort lässt sich sagen, dass die Engländer im Umgang mit Problemen viel großzügiger als die Deutschen sind. Das heißt, die Probleme werden von den Engländern globaler und weniger im Detail betrachtet. Die Deutschen sollten diese englische Verhaltensweise in Acht nehmen und sie nicht als Fehler ansehen.

Die Antwort 3 ist die wahrscheinlichste Antwort und wurde von zwei englischen Teilnehmenden gewählt. Diese Antwort kann folgendermaßen erklärt werden: Die Präsentation der Deutschen beim ersten Treffen hat nur harte Fakten beinhaltet. Die Engländer haben es so empfunden, dass den Deutschen ein persönliches Verhältnis nicht wichtig ist. Einer der englischen Teilnehmende, der sich für diese Antwort entschieden hat, hat bemerkt, dass Small Talks in England von einer wichtigen Bedeutung für ein gutes Arbeitsklima sind. Die deutsche Firma hat nur harte Fakten präsentiert, was anschließend von den englischen Geschäftspartnern als grobe Unhöflichkeit empfunden wurde.

Für die Antwort Nummer 4 haben sich die beiden deutschen Manager und ein Mitarbeiter aus England entschieden. Die Verhaltensweise, keine Schwäche zu zeigen, hängt laut den Teilnehmenden mit der Selbstdisziplin der Engländer zusammen. Sie drücken ihre

Gefühle in der Öffentlichkeit und im Berufsleben nur selten aus. Man kann nur ganz schwer erkennen, ob sie Freude oder Ärger haben. Einige Leute können diese Verhaltensweise für sehr kalt und zurückhaltend halten. Nur einer der englischen Mitarbeiter ist sich dieser Tatsache bewusst und hat diese Antwort gewählt. Die anderen nehmen davon Abstand und sind fest davon überzeugt, dass sie ihre Gefühle ohne Probleme auch in der Öffentlichkeit zeigen.

6.4.2.5 Auswertung

Diese Trainingstechnik wurde von allen Teilnehmenden sehr positiv bewertet. Sie haben vor allem den praktischen Ansatz von den vorigen gewonnenen theoretischen Erkenntnissen über die Kulturspezifika begrüßt. Natürlich waren nicht alle Teilnehmende mit allen „richtigen“ Antworten einverstanden. Im Prinzip waren aber alle bereit, eine kritische Stellung zu eigenen Kulturstandards einzunehmen. Während des Verfahrens wurde auch viel über bestimmte Kulturstandards diskutiert, Streit oder harte Auseinandersetzung hat aber nicht stattgefunden. Der Trainer hat ebenfalls den Verlauf dieser Übung positiv bewertet. Er hat vor allem die Aktivität und Kooperationsbereitschaft der Teilnehmende begrüßt.

6.5 Erfahrungsorientiertes kulturspezifisches Training in der Firma Automated Systems Group PLC

Die Trainingsteilnehmende haben bis jetzt zwei Typen von Trainings absolviert. Beide Trainings haben sich auf die Vermittlung von Informationen konzentriert, deswegen werden sie auch informationsorientierte Trainings genannt. Die Teilnehmende hatten auch schon die Möglichkeit, sich besser kennenzulernen. Sie können schon mit interkulturellen Unterschieden umgehen, sie kennen grundsätzliche Informationen über die Landeskunde Deutschlands sowie auch Englands und haben auch Kulturstandards eigener Kultur erfahren.

Im Mittelpunkt der vorigen Trainingsmethoden stehen also informative Mitteilungen. Es gibt Menschen, die theoretische Erkenntnisse ohne größere Probleme in der Praxis anwenden können. Im Gegenteil zu denen stehen Menschen, die erworbene theoretische Informationen nur durch Erfahrung anwenden und im Kopf behalten können. Gerade mit dem Erwerb von Kenntnissen und Fertigkeiten durch Erfahrungen auf dem Gebiet des interkulturellen Managements beschäftigen sich die erfahrungsorientierten Trainings.

Gleich wie die informationsorientierten Trainings, gliedern sich auch die erfahrungsorientierten an kulturspezifische und kulturallgemeine. Die Angestellten der Firma Automated Systems Group PLC vertreten nur zwei unterschiedliche Kulturen, deswegen sollte sich der Trainingsinhalt vor allem auf die kulturspezifischen Trainingstechniken beschränken.

6.5.1 Rollenspiel

Die Teilnehmende werden in zwei Gruppen geteilt. Diejenigen, die bis jetzt unmittelbare Untergebene aus England waren, werden die deutschen Manager und im Gegenteil, die deutschen Manager werden die unmittelbaren Untergebene aus England. Es handelt sich also um einen Rollenwechsel. In diesem Fall geht es nicht um die Unterschiede im Rahmen der Unternehmenshierarchie sondern um eine Demonstration der Kulturstandards unserer Spielpartner. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, zu zeigen, wie sie ihre Spielpartner empfinden und auf die andere Seite wird ihnen einen Eindruck vermittelt, wie sie von den anderen angesehen werden.

6.5.2 Kultursimulationsspiel

Es werden zwei freiwillige aus unterschiedlichen Ländern gewählt. In diesem Fall sind die Hauptakteure der Geschäftsleiter aus Deutschland und sein englischer unmittelbarer Untergebener.

6.5.2.1 Aufgabe

Die beiden Angestellte stellen sich vor, dass sie sich für eine Geschäftsverhandlung mit einem potentialen Kunden vorbereiten müssen. Diese Geschäftsverhandlung ist für sie besonders wichtig, weil die Firma einen neuen Auftrag gewinnen kann. Es handelt sich um einen Auftrag über 20 Kopiermaschinen, die innerhalb von nächsten zwei Wochen geliefert werden müssten. Die Hauptaufgabe besteht darin, einen vorläufigen Zeitplan zusammenzustellen. Sie haben 15 Minuten dafür.

Bei diesem Spiel muss von der Hierarchie in der Firma abgesehen werden. Die Funktion, die die Hauptakteure im Moment in der Firma ausüben, ist überhaupt nicht wichtig. Es geht darum, eine gemeinsame Sprache hinsichtlich des Zeitverständnis zu sprechen. Die anderen Trainingsteilnehmende sollen das Gespräch seiner Kollegen beobachten und am Ende des Spieles typische Verhaltensweise von jedem Kollegen bestimmen. Anschließend soll entschieden werden, ob diese Verhaltensweise irgendwie mit den Kulturstandards zusammenhängt oder ob es sich nur um Charaktermerkmale des Einzelnen handelt.

Dieses Spiel bewegt die Hauptakteure zur Aktivität. Sie erfahren, welche Verhaltensweise ihnen ihre Kollegen zuschreiben würden. Im Gegenteil die Beobachter, können sehen, wie ihre Kollegen unbewusst beeinflusst von deren Kulturen handeln.

6.5.2.2 Verlauf

Der deutsche Geschäftsführer hat gleich das Wort ergriffen und während der ersten paar Minuten hat er seinen Partner nicht gelassen, zu Wort zu kommen. Der englische Mitarbeiter hat sorgfältig zugehört. Der Deutsche hat ein Blatt Papier genommen und begonnen, die einzelnen Punkte des Planes mit einer ganz genauen Struktur zu notieren. Alles was vor der Geschäftsverhandlung gemacht werden musste, wurde chronologisch geordnet. Erst wenn der deutsche Geschäftsführer seine Vision des vollständigen Zeitplans vorgeschlagen hat, hat sich auch der englische Mitarbeiter vertraut, seine Vorschläge zu äußern. Er hat eigentlich nichts Neues vorgeschlagen. Er hat die einzelnen Punkte, die der Deutsche zusammengestellt hat, kommentiert und hat zu denen seine Meinung geäußert. Er hatte keine Einwände und im Prinzip war er mit dem vorgeschlagenen Zeitplan einverstanden. Zum Schluss haben die beiden Kollegen bestätigt, dass sie sich auf eine endgültige Fassung geeinigt.

6.5.2.3 Auswertung

Es war deutlich sichtbar, wer in diesem Spiel eine führende Position bezogen hat. Der deutsche Geschäftsführer war deutlich dominant, er hat sich von seiner realen Position in der Firma nicht befreit und hat gegenüber seinen englischen Partner Managerpraktiken angewendet. Die Beobachter haben die Dominanz des deutschen Geschäftsführers als eine Temperamentsache ausgewertet, die mit den Kulturstandards nichts zu tun hat. Auch der Trainer hat beigefügt, dass der Deutsche führende Tendenzen aufweist, was sich im Zusammenhang mit seinem Beruf erklären lässt. Die Passivität des englischen Kollegen wurde eigentlich auch als eine Temperamentsache ausgewertet. Alle Beobachter haben sich daran geeinigt, dass der englische Kollege zu viel passiv war und dass er dem Deutschen die Chance gegeben hat, die führende Position einzunehmen.

Was aber kulturbedingt war, war sicher das unterschiedliche Zeitverständnis. Der deutsche Geschäftsführer wollte alles ganz genau planen. Der Zeitplan hatte eine feste Struktur mit einzelnen Punkten. Der englische Kollege hat im Gegenteil keinen Bedarf, den Zeitplan zu notieren oder einzelne Punkte im Voraus festzulegen. Er wollte eher spon-

tan und stufenweise einzelne nötige Schritte meistern, damit eine bestimmte Flexibilität möglich ist. Er hat es anschließend folgendermaßen erklärt: Wenn etwas bis ins Detail geplant ist und etwas schief geht, kann der ganze Plan, der bis jetzt gut funktioniert hat, scheitern. Anders gesagt, sieht er eine übertriebene Planung hinsichtlich der Flexibilität als Nachteil.

6.5.2.4 Erklärung

Im Zusammenhang mit unterschiedlichem Zeitverständnis können polychrone und monochrome Menschen unterschieden werden. Diese Zeitverständnisse können auch den ganzen Gesellschaften und Kulturen zugeschrieben werden. Diese Gliederung bezieht sich also nicht nur an Individuen. Es gibt Kulturen, die man zu den monochronen zählt, Leute aus diesen Kulturen glauben, dass man Zeit kontrollieren kann. Man macht eine Kaffeepause, man geht zum ersten Meeting, alles nach dem anderen. Der Tag ist genau geplant, alles ist relativ pünktlich. Dann gibt es Kulturen, die polychron sind. Leute aus diesen Kulturen denken, dass die Zeit nicht kontrolliert werden kann. Ein polychroner Mensch müsste nicht auf eine Uhr bestehen. Sein Zeitplan wäre flexible. Allerdings die zeitliche Flexibilität kann sich in zwei Richtungen auswirken: Manchmal führt sie zu höherer Effizienz und manchmal natürlich auch zu geringer.

6.5.3 Kartenspiel

Die nächste Trainingsmethode war ein Kartenspiel. Dies hört sich wirklich harmlos an, aber in der Praxis sieht es anders aus. Es wurden zwei Gruppen zu dritt gebildet. In jede Gruppe musste einer der deutschen Teilnehmende sein. Es wurde nach den Regeln gespielt, die der Trainer vorgegeben hat. Es hat sich also nicht um übliches Kartenspiel gehandelt. Eine der Regeln war, dass es verboten war, zu sprechen. Die Teilnehmende konnten sich im Missverständnisfall nur per Mimik und Gestik verständigen.

6.5.3.1 Verlauf

Nach einer ersten Runde wurden die Gruppen anders aufgeteilt. Die Spieler haben sich miteinander gemischt, wobei in jeder Gruppe wieder ein Deutscher sein musste. Was die Spieler aber nicht gewusst haben, war, dass diejenigen, die an ihrem Tisch sitzen geblieben sind, haben nach anderen Regeln gespielt als diejenigen, die hingekommen sind. Was folgte also danach? Verwunderung, Konfusion, Missverständnisse, Ärger. Fast die gleichen Anzeichen, die auch einen Kulturschock begleiten. Das größte Problem, das die

Spieler empfunden haben, war keine Möglichkeit, sich sprachlich zu verständigen. Die Hauptfrage, nachdem sich die Gruppen vermischt haben, war, wer und mit welchen Regeln hier dominiert und ob Verhandlungen und Kompromisse möglich sind. Hier besteht die Frage, wie werden die Spieler auf ihren Regeln bestehen. An beiden Tischen haben sich diejenigen durchgesetzt, die an dem Tisch geblieben sind. Diejenigen, die hingekommen sind, mussten sich an ihren Regeln anpassen.

6.5.3.2 Auswertung

Genauso funktioniert es auch im realen Leben. Die Kultur, die nicht „zu Hause“ ist, muss sich anpassen. Weil es immer die beiden Deutschen waren, die von einem Tisch zu dem anderen übergegangen sind, mussten sich anpassen. Die Engländer, die am gleichen Tisch geblieben sind, haben ihre Regeln mit Vehemenz und Entschlossenheit durchgesetzt. Probleme gab es nur an einem Tisch. Der deutsche Kundenmanager hat bis letzte Minute nicht verstanden, dass seine englischen Kollegen andere Regeln folgen. Er hat gedacht, dass sie die Regeln nicht folgen wollen und hat ihnen Dummheit unterstellt. Dies hat unter anderem die deutsche Wertschätzung von Regeln gezeigt, auch wenn es sich nur um ein Kartenspiel gehandelt hat.

6.6 Interkulturelles Training nach Hofstede's Modell in der Firma Automated Systems Group PLC

Die letzte Trainingstechnik, das ich in meiner Arbeit anführe, ist die Technik in Anlehnung an Modell von Geert Hofstede. Geert Hofstede hat 5 Kulturdimensionen identifiziert, die sich mit den typischen Verhaltens- und Denkmustern in verschiedenen Kulturen beschäftigen. Die einzelnen Dimensionen wurden schon in dem theoretischen Teil beschrieben. Die Aufgabe ist es, festzustellen, wie man dieses Modell in der Praxis anwenden kann. Diese Trainingstechnik wurde auch in der Firma Automated Systems Group PLC angewendet. Weil es sich bis jetzt vorwiegend um kulturspezifische Trainings gehandelt hat, werden auch in diesem Fall nur Muster für Deutschland und England verwendet.

6.6.1 5 Kulturdimensionen

Die Teilnehmende wurden zuerst mit dem theoretischen Hintergrund vertraut. Also was bedeuten die einzelnen Kulturdimensionen eigentlich. Sie haben ein kleines Handbuch mit vielen Beispielen und Begriffserklärungen bekommen, das zur Erfüllung folgender

Aufgabe dienen sollte. Die Aufgabe war, in eine leere Abbildung den Index zu jeder Dimension einzutragen, wobei sich jede Abbildung entweder auf deutsche oder englische Kultur bezieht. Die Skala hat Werte von 0 bis 100 umfasst. Jeder musste anschließend seine Indexhöhe zu jeder Dimension erklären. Gegen Ende der Übung wurden die Abbildungen von den Teilnehmenden mit den wirklichen Abbildungen verglichen.

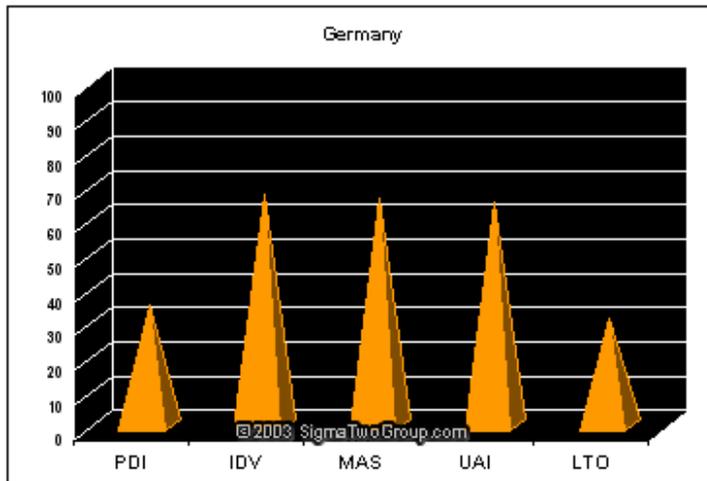


Abbildung 3 Kulturdimensionen für Deutschland³⁶

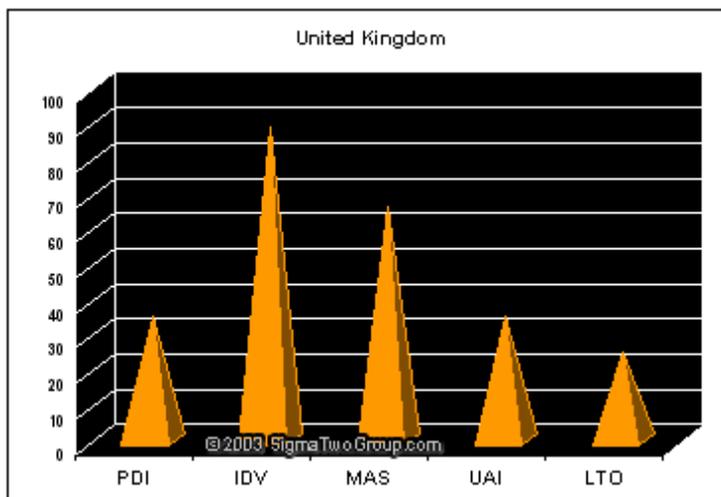


Abbildung 4 Kulturdimensionen für Vereinigtes Königreich³⁷

³⁶ *Itim International* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions.

³⁷ *Itim International* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions.

Von den Abbildungen kann abgeleitet werden, dass die beiden Kulturen sehr ähnlich sind. Einige können verwirrend finden, dass Hofstede nicht zwischen den einzelnen Ländern des Vereinigten Königreichs unterscheidet. Dies ist vor allem dadurch bestimmt, dass die kulturellen Unterschiede zwischen den Ländern nur gering sind.

Hinsichtlich Machtdistanz und Maskulinität sind kaum Unterschiede zu sehen. Sowohl die englische als auch die deutsche Kultur haben anteilmäßig einen hohen Index von Maskulinität. In solchen Kulturen sind eher materialistische Tendenzen zu beobachten. Man lebt, um zu arbeiten. Von Männern wird erwartet, dass sie ehrgeizig und hart sind, die Frauen sollten im Gegenteil sensibel sein. Wettbewerb unter Kollegen und Leistung werden am Arbeitsplatz erwünscht und es wird eher mit den Starken sympathisiert.

Was Machtdistanz betrifft, erreichen die beiden Länder europäische Durchschnittswerte. In den Kulturen die einen hohen Index an Machtdistanz aufweisen, werden z. B. Privilegien für Manager erwartet und es gibt große Unterschiede im Gehalt innerhalb der Unternehmenshierarchie.

Was Individualismus angeht, weist England eine deutlich höhere Einstufung auf. In den individualistischen Kulturen wird angenommen, dass jeder Mensch heranwächst, um für sich selbst zu sorgen. Die Identität ist nicht im sozialen Netzwerk, sondern im Individuum begründet. Die Beziehung zwischen einem Arbeitsgeber und Arbeitnehmer ist nicht an moralischen Prinzipien gegründet, sondern es handelt sich um einen Vertrag, der beiden Seiten einen Nutzen bringen soll.

Bei beiden Ländern ist der Index an langfristige Orientierung im Vergleich z. B. zu asiatischen Ländern sehr niedrig. Die kurzfristig orientierten Kulturen kennzeichnen sich durch eine Wertschätzung von Traditionen und durch eine Sparquote, die durch den Mangel an finanzielle Mittel für Investitionen gering ist.

Wesentlich geringerer Grad an Unsicherheitsvermeidung ist in England zu beobachten. In solchen Kulturen dürfen keine Emotionen und Aggression gezeigt werden, innovative Gedanken und Verhaltensweisen werden toleriert. Zeit ist als ein Orientierungsrahmen angesehen und Pünktlichkeit muss erlernt werden. Im Gegenteil dazu steht Deutschland, für das eine starke Unsicherheitsvermeidung typisch ist. Abweichende Gedanken und Verhaltensweisen werden unterdrückt, Zeit ist Geld und Pünktlichkeit ist eine natürliche Eigenschaft.

Auf Grund des Modells von Geert Hofstede lässt sich feststellen, dass England und Deutschland viel gemeinsam haben. Bis auf zwei Kulturdimensionen, die einen deutlich unterschiedlichen Index aufgewiesen haben, haben sich die beiden Länder in den Werten nicht viel voneinander unterschieden.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Unterschieden ist, dass es interkulturelle Unterschiede gibt. Die Kultur, in der wir aufgewachsen sind, prägt unsere Verhaltensmuster, Weltanschauung, Denkweisen und Werte. Auch die Wahrnehmung, was man für moralisch oder ethisch, für richtig oder falsch hält, wird in erster Linie durch die Kultur bestimmt. Daher wundert es nicht, dass bei einer Begegnung verschiedener Kulturen Probleme auftreten können.

Interkulturelles Training weist darauf hin, dass nicht nur Fachkenntnisse ausreichen, um im globalen Business erfolgreich zu sein. Wenn man über ein gewisses Maß an interkulturelle Sensibilität und interkulturelles Verstehen verfügt, können die interkulturellen Unterschiede im Privat- sowie im Berufsleben besser bewältigt werden. Es gibt eine unzählige Menge von Trainingstechniken, die den Trainingsteilnehmenden den Umgang mit fremder Kultur erleichtern können. Im Prinzip hängt es von dem Trainer ab, für welche Techniken er sich entscheidet. Er sollte aber auf jeden Fall zwischen kulturspezifischem und kulturallgemeinem Training unterscheiden.

Obwohl die Entfernung zwischen Deutschland und England nicht groß ist, stößt man im internationalen Business auf kulturelle Differenzen. Diese sind vor allem in der Kommunikation und Erfassung einiger Aspekte zu sehen, wie z. B. Zeit, Regeln, Disziplin oder Emotionen. Jedes der beiden Länder hat seine spezifischen Kulturstandards, denen sich sogar die Einheimischen nicht bewusst sind. Interkulturelles Training konzentriert sich also nicht nur auf Vermittlung fremder Kulturstandards sondern auch auf die Vermittlung eigener Verhaltens- und Denkweisen, die durch Kultur geprägt sind.

Sowohl die englischen Mitarbeiter als auch die deutschen Manager, haben das Training positiv bewertet. Die englischen Mitarbeiter haben bestätigt, dass sie erst im Laufe der Zeit erkannten, dass die während des Trainings erlernten Konzepte auch in der Praxis spürbar sind, z. B. ob sie das Handeln ihres Vorgesetzten richtig interpretieren, ohne Missverständnisse hervorzurufen.

Am Ende kann man sagen, dass interkulturelles Training als einträglich zu werten ist, allerdings muss jeder Einzelne die Bereitschaft aufweisen, sich auf die Regeln, Normen und Gebräuche der jeweiligen Kultur einzustellen.

LITERATURVERZEICHNIS

- [1] APFELTHALER, Gerhard. *LinkInterkulturelles Management : die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit* . Wien : Manz-Verl. Schulbuch, 2002. 212 s. ISBN 3-7068-1388-2.
- [2] BERGEMANN, Niels; SOURISSEAUX, Andreas L.J. *Interkulturelles Management*. Berlin : Springer Verlag, 2003. 517 s. ISBN 3-540-42976-X.
- [3] *BiS* [online]. 2003 [cit. 2010-04-27]. Interkulturelle Kompetenz – ein Modewort oder der Schlüssel zum Erfolg? . Dostupné z WWW: <http://www.bis-handwerk.de/Standardmodule/Download/GetDocument_neu.asp?document=2954>
- [4] BULLINGER, Hans-Jörg, et al. *Handbuch Unternehmensorganisation : Strategien, Planung, umsetzung*. Berlin : Springer Verlag, 2009. 1030 s. ISBN 978-3-540-72136-9.
- [5] DRESSLER, Wolfgang U. *Interkulturelle Kommunikation*. Wien : WUV-Universitätsverlag, 2006. 224 s.
- [6] FINK, Gerhard; MEIEREWERT, Sylvia. *Interkulturelles Management : Österreichische Perspektive*. Wien : Springer Verlag, 2001. 346 s. ISBN 3-211-83713-2.
- [7] Geert Hofstede In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , [cit. 2010-05-01]. Dostupné z WWW: <http://de.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede>.
- [8] HANSEN, Klaus P. *Kulturbegriff und Methode : Der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften*. Tübingen : Gunter Narr Verlag, 1993. 203 s. ISBN 3-8233-4125-1.
- [9] HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. California : Sage Publications, 2001. 616 s. ISBN 0-8039-7324-1.
- [10] *IIKD : Institut für interkulturelle Kompetenz und Didaktik* [online]. 2006 [cit. 2010-04-27]. Interkulturelles Training. Dostupné z WWW: <<http://wwwuser.gwdg.de/~kflechs/iikdtraining.htm>>.

- [11] *Itim International* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Dostupné z WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml>.
- [12] *Itim International* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Dostupné z WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_kingdom.shtml>.
- [13] KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. Berlin : Springer Verlag, 2005. 217 s. ISBN 3-540-21274-4.
- [14] KUMBRUCK, Christel; DERBOVEN, Wibke. *Interkulturelles Training : Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. Berlin : Springer Verlag, 2009. 235 s. ISBN 978-3-540-88379-1.
- [15] *Kwintessential* [online]. c2010 [cit. 2010-05-01]. Doing Business in Germany. Dostupné z WWW: <<http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-germany.html>>.
- [16] *Kwintessential* [online]. c2010 [cit. 2010-05-01]. Doing Business in the UK. Dostupné z WWW: <<http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-uk.html>>.
- [17] LANGE, Francesca. *Italienische Gastarbeiter der 2. Generation : eine Untersuchung zur Identität und bilingualer Kompetenz* [online]. [s.l.], 2007. 65 s. Bakalářská práce. Universität Hildesheim. Dostupné z WWW: <<http://www.grin.com/e-book/77610/italienische-gastarbeiter-der-2-generation-eine-untersuchung-zur-identitaet>>.
- [18] MÜLLER, Stefan, GELBRICH, Katja. *Interkulturelles Marketing*. München : Verlag Franz Vahlen, 2004. 995 s. ISBN 3-8006-2048-0.
- [19] *Itim International* [online]. 2009 [cit. 2010-05-04]. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Dostupné z WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml>.
- [20] NICKLAS, Hans. *Interkulturell denken und handeln : theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis*. Frankfurt/Main : Campus-Verl., 2006. 428 s. ISBN 978-3-593-38020-9.

- [21] Organisationskultur In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , [cit. 2010-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur>>.
- [22] THOMAS, Alexander. *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen : Hogrefe Verlag, 1993. 450 s. ISBN 3-801-70408-4.
- [23] THOMAS, Alexander; KAMMHUBER, Stefan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation : Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2007. 398 s. ISBN 978-3-525-46166-2.
- [24] *Transkulturelles Portal* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung . Dostupné z WWW: <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=80>.
- [25] *Transkulturelles Portal* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Machtdistanz . Dostupné z WWW: <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=76>.
- [26] *Transkulturelles Portal* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Maskulinität vs. Feminität. Dostupné z WWW: <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=78>.
- [27] WILLE, Christian. *Christian-wille* [online]. c2010 [cit. 2010-04-27]. Aspekte interkultureller Trainings. Dostupné z WWW: <http://www.christian-wille.de/inhalte/ik/download/pdf%20dateien/downloadtrainings.pdf>.

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

z. B. zum Beispiel

usw. und so weiter

etc. et cetera

u. a. und anderes

bzw. beziehungsweise

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle	15
Abbildung 2 Trainingsklassifizierung	24
Abbildung 3 Kulturdimensionen für Deutschland.....	46

